



# Tverrgående kompetanse for fremtidens forvaltning

Partnerforums høstkonferanse 2022  
Fremtidens kompetansebehov i staten

Thomas Hoholm, instituttleder  
Institutt for strategi & entreprenørskap, BI

Senter for fremtidig helse (OUS), Senter for helseledelse (BI)



# 1 Problemene trenger seg på

- Demografi og bærekraftig velferdsstat
- Digital transformasjon
- Global bærekraft
- Geopolitikk, kriser og sikkerhet
  
- Globale utfordringer skaper lokale problemer
- Lokale utfordringer skaper globale problemer
  
- Komplekse utfordringer
- Kompleks kompetanse og organisering

Aftenposten

Nyheter Meninger Podkast



Kyiv

Nå bomber Putin dem til mørke kvelder og kulde. Derfor må de ta et nytt vanskelig valg.

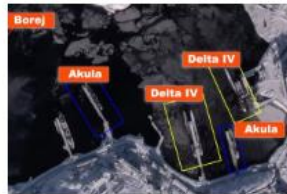
Verden

Dette var Sverigedemokraternes utstillingsvindu. Nå mister de n  
ross brakvalg.

Abbonent

Verden

Russland demonstrerer atomstyrke 10 mil fra Norge



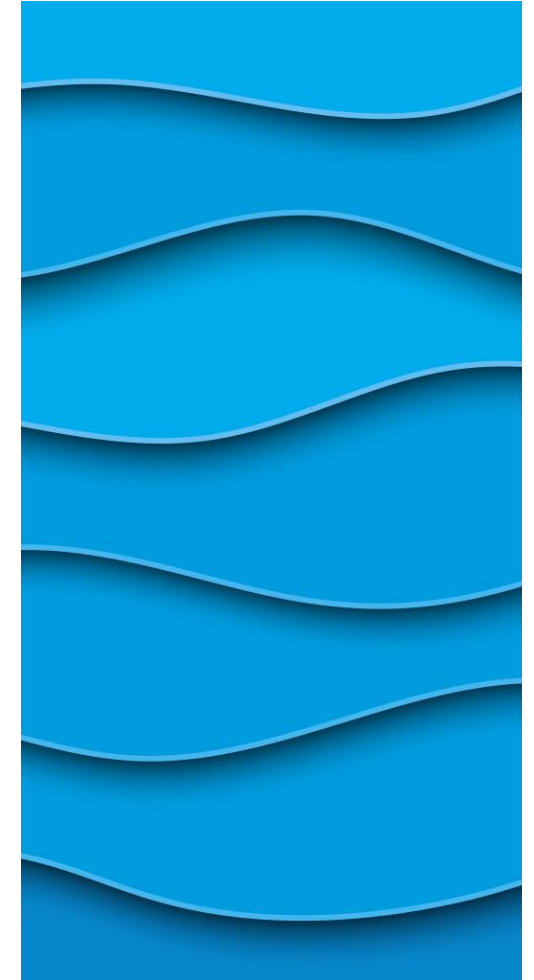
Verden

Iranske sikkerhetsstyrker skjøt mot demonstranter



## 2 Økende kompleksitet i offentlig sektors beslutninger

- *Økende usikkerhet og kompleksitet* ➔ *generere kompleksitet i beslutninger*
- Første-ordens beslutninger (1880-)
  - Byråkrati - saksbehandling: beslutning om konkrete case
- Andre-ordens beslutninger (1960-)
  - Administrasjon - planlegging: problemer og prioriteringer, noe framtidfokus
- Tredje-ordens beslutninger (1980-)
  - Veiledende administrasjon - strategi: felles framtidshorisont
- Fjerde-ordens beslutninger (2000-)
  - **Potensialisering - innovasjon: usikkerhet som ressurs, skape framtiden**
- Kravene til **dybde og bredde** øker - samtidig
- System-kartlegging og design



# 3 Usikkerhetssamfunnet

- **Risikosamfunnet (Beck)** - konsekvens av effektivisering og komplekse samfunn - strategi og samordning
- **Usikkerhetssamfunnet (Callon)** - konsekvens av store samfunnsutfordringer med høy utviklingsusikkerhet
  - Beslutninger som åpner - ulike fortolkninger, reversering
  - Beregnet/begrenset handling
  - Mangfold i representasjon og involvering av interessegrupper
  - Mangfold i ekspertise
- **Kunnskapssamfunnet undermineres** - tillitsbrudd mellom myndigheter, eliter og befolkning (eks: UXA)
- Forvaltningen spiller en nøkkelrolle - rammebetingelser
- Laboratorium og forum!

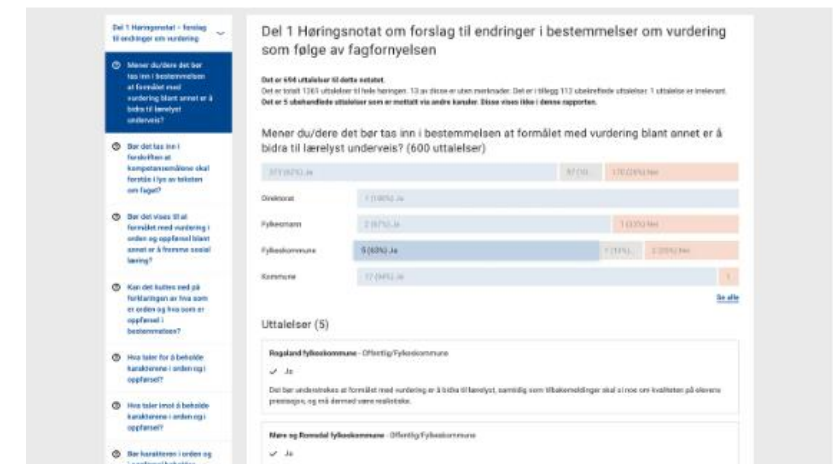


# 4 Tre mekanismer for transformasjon av offentlig sektor

- Effektivitet - rasjonalisering (markedstenkning)
  - Konkurransen, tydelig ledelse og ansvar, planlegging, kontroll, forbrukeren
  - Ideal: beslutninger, balansert vurdering av nytte og verdi, prioritering
- Effekt - kvalitet (laboratorium)
  - Kunnskapsbasert utvikling og vurdering av kvalitet og resultater
  - Ideal: Forskning, innovasjon, brukerinvolvering/-representasjon
- Forhandling av verdier (forum)
  - Ulike former for involvering av offentligheten i diskusjon og beslutning
  - Ideal: Innbyggerstemmen, interessegrupper, dialogisk demokrati
- Balansen endres? Krever ulik kompetanse
- *Høringsystemet, Utdanningsdirektoratet (Bedre Stat-prisen 2022)*

## Et system for offentlige høringer

Med **høring** kan du publisere og få innspill på høringer og analysere innspillene i ett system.



# 5 Tverrfaglig organisering - tverrfaglige kulturer og folk

- På tvers: profesjoner, avdelinger, etater og virksomheter, privat
- Eksperimentell og datadrevet politikkutforming... (tilbake til lab'en)
  - Hva betyr tallene?
  - Representere - perspektivere - handle/forme
  - Overse - ignorere
  - Eks: *Satellite Data Program, Klima- og miljødepartementet*
- Endre rekrutteringen - utdanningene - organiseringen
- Endre bestillingen til utdanningssektoren - ikke fortsette som før!
  - Fra push til pull!
  - Kapasitet og kompetanse til å levere på dette?
  - Eks: *TLP for helsetjenesten, HOD/Hdir/RHF'ene/KS*



## How to save rainforests with satellites? Highlights of the NICFI Satellite Data Program

16. March 2022

Today, on 16. March 2022, we will announce the results of our first year of data collection. In 2020, we achieved a resolution of 10m and we will be able to share some of the data with you.

*Kurs masternivå*

### TOPPLEDERPROGRAM FOR KOMMUNE- OG SPESIALIST-HELSETJENESTEN

Dette programmet skal bidra til at kommune- og spesialisthelsetjenesten har toppledere som sørger for at pasientene opplever en koordinert helsetjeneste uavhengig av organisasjon, nivå og finansiering, samt skape gode toppledere for fremtidens helsetjenester som kan styrke samhandling på tvers av tjenestenivå, virksomheter, avdelinger og profesjoner.

OM PROGRAMMET   MÅLGRUPPE   LÆRINGSMÅL   TIMEPLAN

Norsk

Deltid

Studiepoeng: 30

[Se timeplan](#)

# 6 Tverrfaglige og ...tverrgående

- Tverrgående kompetanser - delte kompetanser på tvers?
  - Løse komplekse problemer
  - Dele og skalere løsninger
  - *Regulatorisk sandkasse, Datatilsynet*
- Kompetanse for grensearbeid
  - Konkurrere
  - Samarbeide
  - Rekonfigurere
- Ikke nok?
  - Ansvarliggjøring på tvers, organisering for samarbeid
  - Styrke involvering av befolkningen, produktive forhandlinger
  - Kapasitet - finnes kompetansen? Hvordan utvikle den?



Hva leter du etter?

## Sandkassesiden

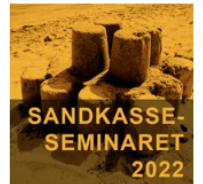
Datatilsynets regulatoriske sandkasse skal stimulere til innovasjon av ansvarlig kunstig intelligens. Sandkassa hjelper enkeltaktører med å følge regelverket og utvikle personvernvennlige løsninger.

### Sandkasseseminar 2022

Torsdag 3. november er det klart for Sandkasseseminar 2022. Seminarer er åpne for alle på jakt etter ekte kunnskap om kunstig intelligens og personvern. Det blir et digitalt arrangement med to bolkar: ein om føderert læring, og ein om kunstig intelligens i helsesektoren.

[Les meir om Sandkasseseminar 2022](#)

[Gå direkte til webinar \(Zoom\) og tast passordet 773648](#)



### Opptak: Kunsten å lære av data du ikke har

Kan metoden føderert læring være løsningen, der datadeling er vanskelig? Den relativt ferske metoden for maskinlæring har blitt studert og vurdert i Datatilsynets sandkasse, og var tema for et webinar i samarbeid med Finansforbundet.

**BI**

